

## Die Veränderung der Arbeitswelt

---

Tagung „Generation 60plus – tauglich für die Arbeitswelt 2020?“  
Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung  
14. Februar 2006, Bad Arolsen

**Bernd Dworschak**



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

## Arbeitswelt im Wandel: Globale Trends



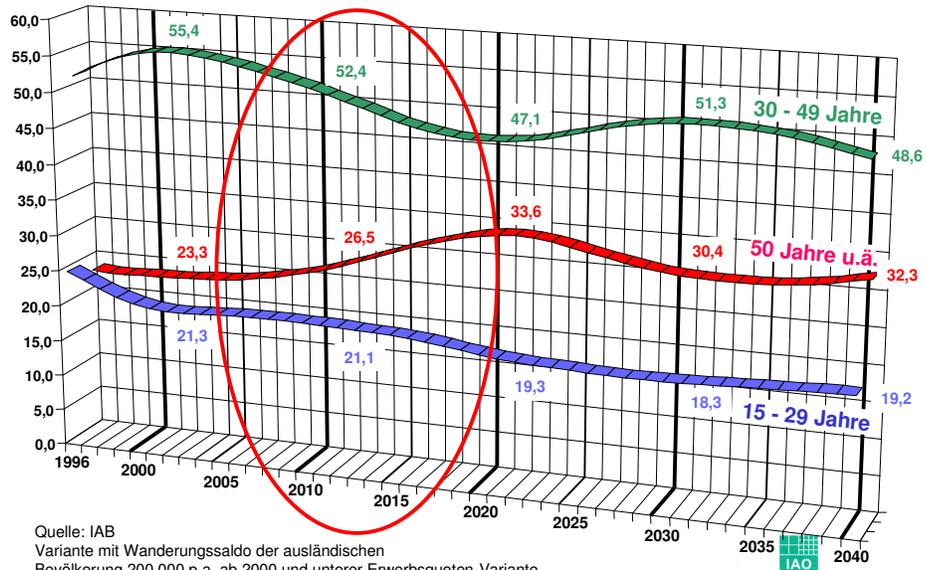
- ▶ 1. Globalisierung: Intensivierung des int. Wettbewerbs
- ▶ 2. Information und Wissen als zentraler Produktionsfaktor
- ▶ 3. IuK-Technik als Nervensystem der Wissensgesellschaft
- ▶ 4. Tertiarisierung hin zu wissensintensiven Dienstleistungen
- ▶ 5. Beschleunigung: Objektiv und subjektiv
- ▶ 6. Flexibilisierung: Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit
- ▶ 7. Individualisierung: Marktfähigkeit jenseits von Standards
- ▶ 8. Virtualisierung: Online Präsenz und Kollaboration
- ▶ 9. Health/Life Science: Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden
- ▶ 10. Demographischer Wandel: Menschen und damit Mitarbeiter werden älter



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

## Altersstruktur des gesamtdeutschen Erwerbepersonenpotenzials

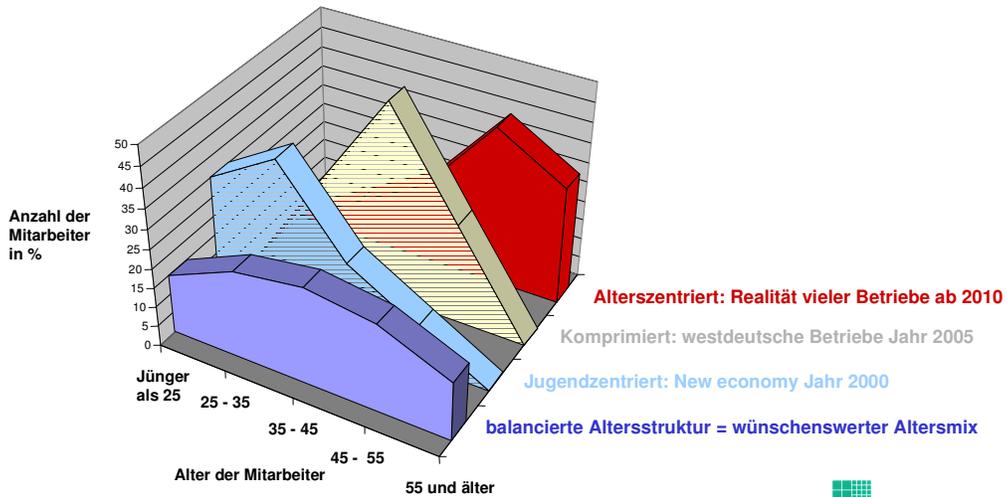


Quelle: IAB  
 Variante mit Wanderungssaldo der ausländischen  
 Bevölkerung 200.000 p.a. ab 2000 und unterer Erwerbsquoten-Variante

Fraunhofer Institut  
 Arbeitswirtschaft und  
 Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

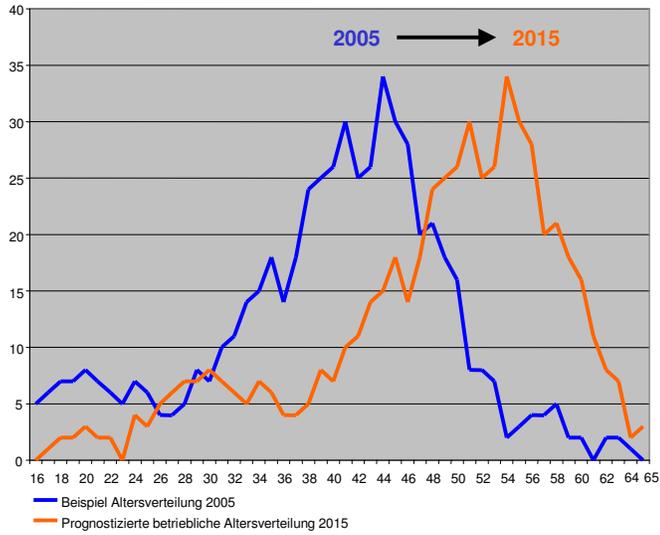
## Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen



Fraunhofer Institut  
 Arbeitswirtschaft und  
 Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

## Unternehmens- und bereichsspezifische Auswirkungen bewerten



Steigender Anteil älterer Arbeitnehmer kann zu ...

- ▶ Erhöhten Fehlzeiten
- ▶ Mehr Leistungsgewandeln im Betrieb
- ▶ Eingeschränkter Personaleinsatzflexibilität
- ▶ Know-How-Lücken

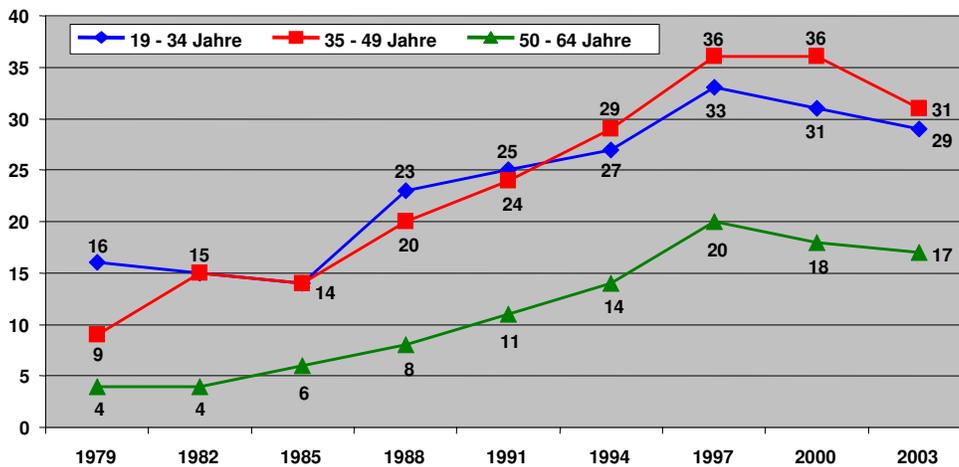
führen, wenn nicht gegen-gesteuert wird.



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

## Teilnahme an beruflicher Weiterbildung



Abnahme der Beteiligung an beruflicher Weiterbildung und geringe Beteiligungsquoten Älterer



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

BMBF, Berichtssystem Weiterbildung IX, 2005, S. 26

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

## Nie-Teilnehmer an Weiterbildung nach Alter und Berufsabschluss 2003

Schulabschluss	Alter	
	19 – 44 Jahre	45 – 64 Jahre
Kein beruflicher Abschluss	63,0%	74,6%
Betriebliche, außerbetriebliche oder schulische Berufsausbildung	38,9%	46,5%
Meisterprüfung, Beamtenausbildung, Fachhochschulabschluss	36,4%	33,8%
Hochschulabschluss	17,2%	7,4%

**Je höher der berufliche Abschluss, desto wahrscheinlicher ist die Teilnahme an Weiterbildung**

N = 1264, Erhebung 2003

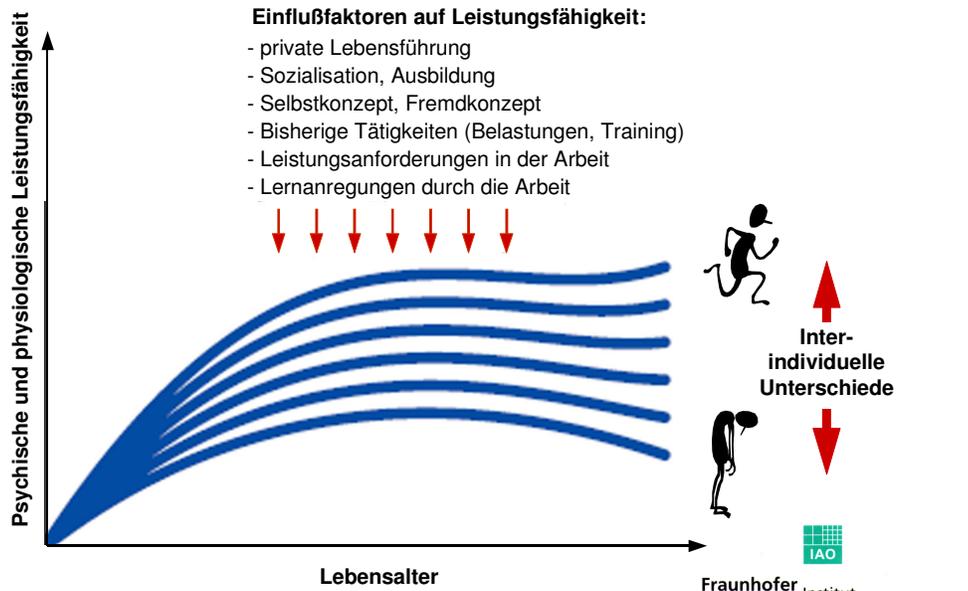
Quelle: Schröder / Schiel / Aust 2004

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart nach Timmermann, 2005

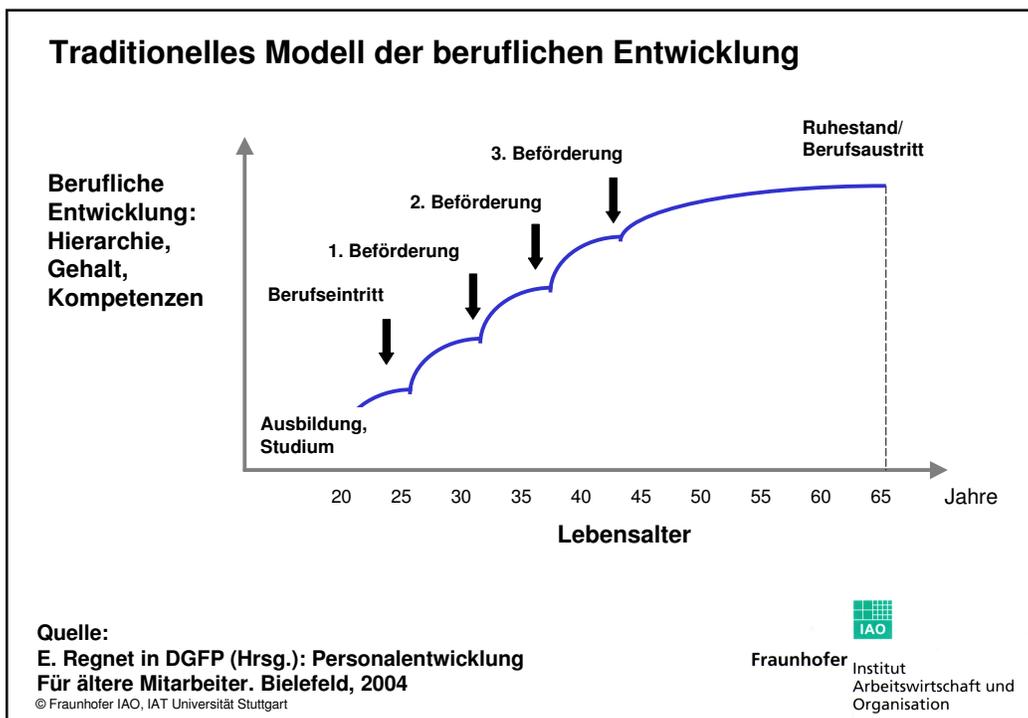
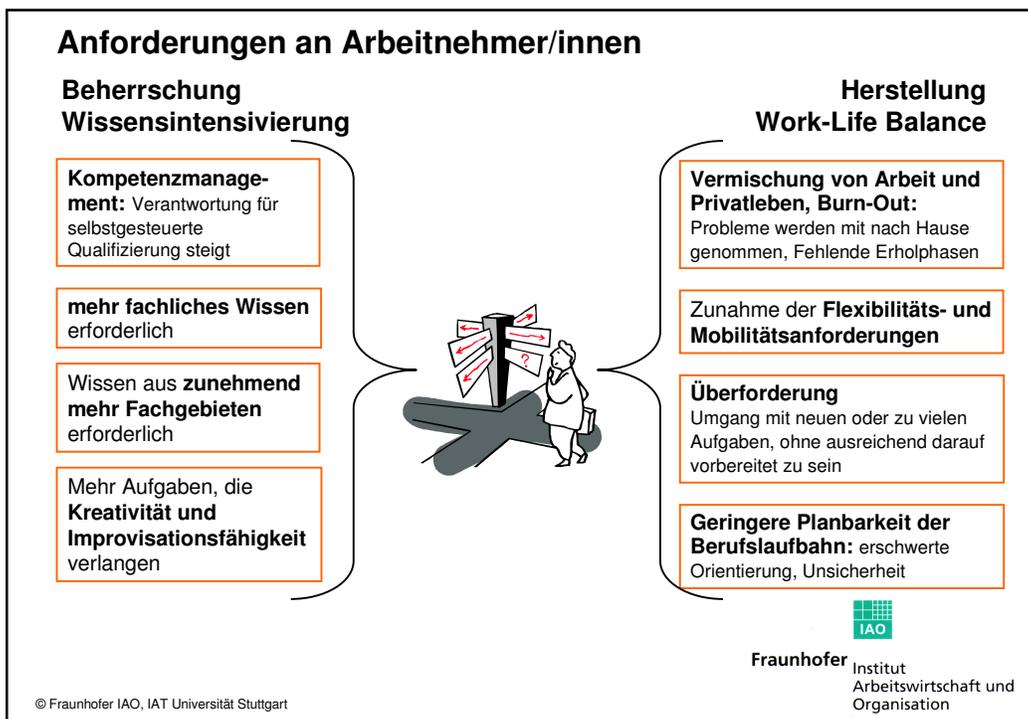


Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

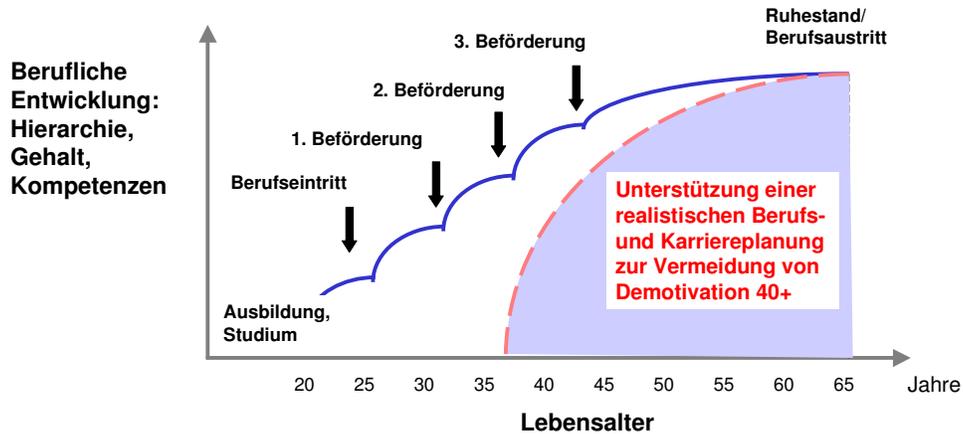
## Zunahme interindividueller Leistungsunterschiede mit dem Alter



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart



## Die personalpolitische Herausforderung



Quelle:  
E. Regnet in DGFP (Hrsg.): Personalentwicklung  
Für ältere Mitarbeiter. Bielefeld, 2004  
© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

## Standort bestimmen und neue Herausforderung annehmen

### Ziel

- optimale Nutzung des Mitarbeiterpotentials ab 40
- Transparenz über Gestaltungsmöglichkeiten, Entwicklungsbedarf
- Übernahme der Eigenverantwortung für die weitere berufliche Entwicklung

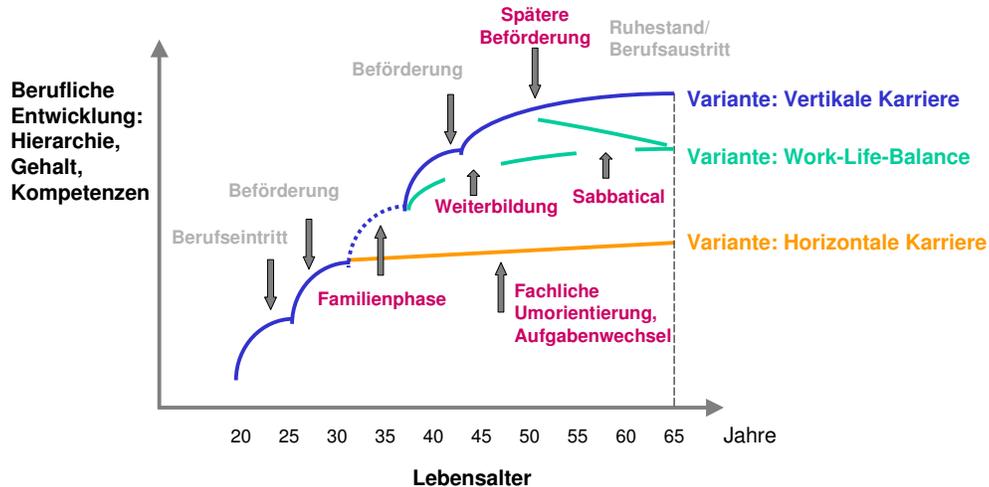


Quelle: Heusgen: „Kompass“ - Siemens, Deutsche Bank

Fraunhofer IAO  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

## Differenzierte Wege der beruflichen Entwicklung



Nach:  
 E. Regnet in DGFP (Hrsg.): Personalentwicklung  
 Für ältere Mitarbeiter. Bielefeld, 2004  
 © Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

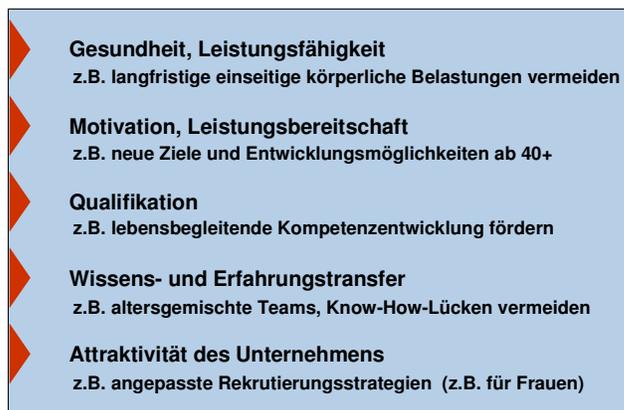
Fraunhofer IAO  
 Institut  
 Arbeitswirtschaft und  
 Organisation

## Anforderung: Personal- und Organisationsentwicklungs-Konzepte für alternde Belegschaften überdenken

### Ziele des Unternehmens



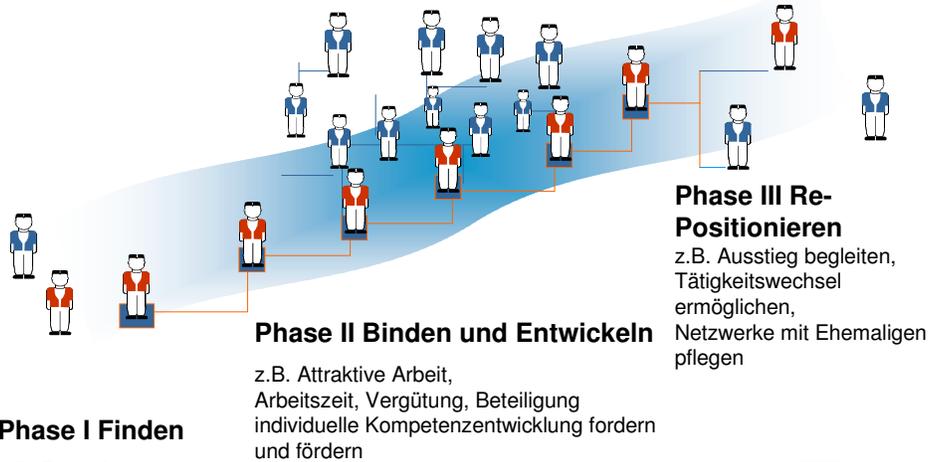
### Anforderungen an die Personalpolitik



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO  
 Institut  
 Arbeitswirtschaft und  
 Organisation

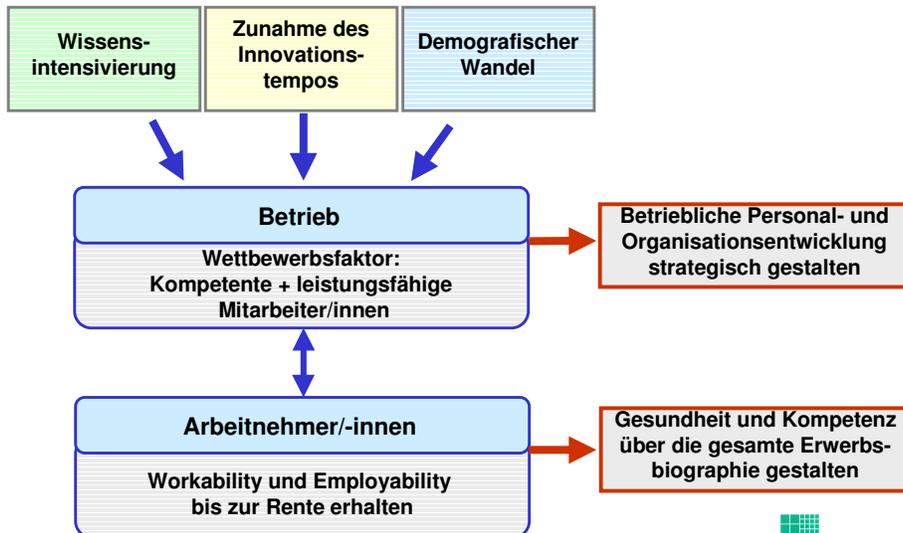
## Längerfristige Orientierung des Personalmanagements für alle Altersgruppen



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

  
Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

## Anforderungen an die Unternehmen und Arbeitnehmer/-innen



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

  
Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation